

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200315009

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

国有企业集团治理问题研究

Study on Corporate Governance of Chinese State-Owned
Enterprise Groups

张 朝 晖

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 7 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 7 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

20 世纪 80 年代后期推行的国有企业集团化改造并没有达到“做大做强”的结果，仍存在着行政干预残存、组织结构混乱、单纯追求规模扩充而轻视营利能力、盲目追求多元化而缺乏核心竞争力、企业家精神缺乏等问题。而问题的根源就在于国有企业集团公司治理上的缺陷。理论上，传统的公司治理所要解决的是所有权和经营权分离条件下的委托代理问题，以实现保护所有者利益的目标。但现代的公司治理目标不仅要实现股东利益的最大化，而且还要实现其他公司利益相关者的利益最大化。这就对企业集团的公司治理提出了更高的要求，因此探究国有企业集团如何建立法人治理结构及机制成为企业界和理论界亟待解决的问题。

为了对上述问题进行阐释，本研究主要采用了文献综述法、比较分析法和案例分析法对国有企业集团治理问题进行了研究。首先梳理了中外学者关于企业集团、公司治理以及企业集团治理方面的理论，总结和评价了各种理论学派的核心思想及其局限性。在此基础上以企业管理体制的变迁为主线，对国有企业集团的发展沿革进行了回顾，并从行政型治理与经济型治理并存、法人治理结构下集团公司对子公司的控制两个角度，对我国内部人控制的特殊体现——集团控制问题进行了较深入的剖析，然后以 HN 电力集团公司的案例和中航油（新加坡）公司的案例分析，印证了集团控制的弊害，明确了国有企业集团治理改革的必要性。本研究提出了集团公司与子公司间治理边界确定的一些原则，并通过对日本型企业集团形成背景和治理特征的分析，以及中日企业集团在结构、机能和效果等方面的比较，总结和概括了日本企业集团的治理机制对中国企业集团治理的可能借鉴之处；最后以母子公司管控模式的选择为核心，提出了改进国有企业集团治理与管理的可能途径。

本研究丰富了公司治理的内涵；而且通过理论与实际的结合对我国的集团控制问题进行了较深入的剖析；并从治理和管理的相互关系角度，通过中日企业集团治理间的比较的方法，提出了一些改进国有企业集团治理与管理的可能途径，为中国企业集团实现做大做强提供了可行的方法和措施。

关键词：企业集团；集团治理；集团控制

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

The state-owned enterprise collectivization that were carry out in 1980 later periods had not certainly achieved the object of "to be bigger and stronger" .The problems such as administrative intervention surviving、 organizational structure chaos、 to pursue scale expansion but ignore the profit ability、 to pursue multiplication without the core competitive ability、 entrepreneurial spirit absence and so on are still existing ,and the root is the limitations in the corporate governance of the state-owned enterprise group. In theory, the problem that the traditional corporate governance is about to resolve is the surrogate problem under the condition of separating the ownership and operating right so as to actualize the objective of protecting the owners' benefits. But the objective of the modern corporate governance should not only actualize the maximum of the shareholders' benefits, but also the maximum of the benefits for relevant people. It bring a severer require to the enterprise group corporate governance .So, it is necessary to research the way of Chinese enterprise to achieve the modern CM objects with the limitations in the corporate governance.

As to this problem, this research takes the methods of literature summarization, comparative analysis and case study to analyze the Chinese state-owned enterprise group governance. At first, the paper combs the related theories about enterprise group、 corporate governance and enterprise group governance, and summarizes the core ideas and limitations of each theory. Then, the evolution of the Chinese state-owned enterprise group is reviewed according to the evolution of the enterprise management system. Group control that is a special embodiment of "Internal Personnel Control" is analyzed deeply with the tow viewpoints, one of which is the coordinate of administrative governance and economical governance, the other is the group's control to its branches under the corporation governance structure. The harmfulness of group control and the necessary to change the state-owned enterprise group governance are proved by analyzing the cases of HN power group and CNAF(Singapore).Following ,the paper brings forward some rules of confirming the governance borderlines of the group and its branch, and summarizes the use for reference of Japanese enterprise group governance mechanism to Chinese. Finally, taking the choice of control model as the core, the paper puts forward the ways to

improve the own-state enterprise group governance and management.

This paper not only enriches the meaning of corporation governance, but also analyzes deeply the problems about Chinese group control by cooperating the theory and practice. Besides, the paper brings forward some possible approaches to improve the own-state enterprise group governance and to achieve to be bigger and stronger by comparing Japanese enterprise group governance and Chinese on the viewpoint of correlation between governance and management.

Key Words: Enterprise group; Group Governance; Group Control

目 录

第一章 导论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究方法与基本内容	2
1.3 可能的创新点	3
第二章 企业集团及集团治理问题的研究进展	4
2.1 企业集团的机制与特征	4
2.1.1 企业集团的形成机理：横向结合和纵向整合	4
2.1.2 企业集团的特征及主要类型	6
2.1.3 企业集团的内部组织结构	9
2.2 企业集团治理问题的研究进展	11
2.2.1 企业制度的演进与公司治理问题的凸显	11
2.2.2 公司治理的结构与机制	16
2.2.3 企业集团的复杂性	23
2.2.4 企业集团治理的目标与机制	26
2.3.5 企业集团治理的边界问题	27
第三章 国有企业集团的治理问题分析	30
3.1 我国国有企业集团的发展沿革	30
3.1.1 从“放权让利”到“承包制”	30
3.1.2 集团化运动的兴起及问题	31
3.2 内部人控制的特殊体现：集团控制	33
3.2.1 行政型治理与经济型治理的并存	33
3.2.2 法人治理结构下集团公司对子公司的控制	33
3.3 集团控制的弊害	34
3.3.1 子公司丧失经营自主权和创新活力：以 HN 电力集团为例	34
3.3.2 从集团控制到集团失控：以中航油（新加坡）公司为例	37
第四章 国有企业集团治理体系的改进途径	45
4.1 从“拉郎配”到以增强企业竞争力的“自然”形成	45
4.1.1 国有企业集团组建的历史局限	45

4.1.2 日本型企业集团形成过程的启示.....	46
4.1.3 日本型企业集团的机能与启示：对环境复杂性与不确定性的缩减	49
4.2 集团公司与子公司间治理边界的确定	57
4.2.1 转变“控制”的治理理念	57
4.2.2.明确母子公司在企业集团中各自的地位和机能	58
4.2.3 明确治理与管理的区别	59
4.2.4 基于“两条线”的治理	60
4.3 国有企业集团治理机制的完善：母子公司管控模式的选择	61
4.3.1 产权分析：界定母子公司关系的边界	61
4.3.2 战略澄清	61
4.3.3 总部基本功能定位	62
4.3.4 选择母子公司的管控模式	63
4.3.5 设计母子公司管控的运作机制	63
4.4 健全以董事会为核心的集团母公司内部治理结构与机制	64
4.4.1 健全董事会的结构与职责	65
4.4.2 处理好董事会与治理参与者的关系	67
结论与启示	70
参考文献	75
谢 辞	77

第一章 导论

1.1 选题背景

20 世纪 80 年代，为摆脱中央集权的计划经济体制下企业经营的低效率，中国国有企业开始分阶段地进行以股份制改造为核心的现代企业制度改革。特别是 80 年代后期，开始推行国有企业集团化改造。但现实中，经大规模兼并而形成的许多国有企业集团并没有达到“做大做强”的效果，反而存在着行政干预残存、组织结构混乱、单纯追求规模扩充而轻视营利能力、盲目追求多元化而缺乏核心竞争力、企业家精神缺乏等问题。国有企业集团存在的上述问题，其根本原因是存在公司治理上的缺陷。

公司制企业的产生是企业制度发展历史上的重大创举，是现代企业制度的一种有效形式，它通过所有权与经营权的分离而聚集社会优势资源，实现企业做大做强，保证企业基业常青。但由于公司所有者与经营管理者各自追求的目标不同，为了防止经营管理者对所有者的利益背离，必须通过一种制度安排，来合理地配置两者之间的权利与责任关系，这种制度安排就是当今世界各国都在探索的公司治理。传统的公司治理所要解决的主要问题是所有权和经营权分离条件下的委托代理问题。通过建立一套既分权又能相互制衡的制度来降低代理成本和代理风险，防止经营管理者对所有者的利益背离与侵害，从而达到保护所有者权益的目的。现代的公司治理目标不仅要实现股东利益的最大化，而且是要通过一套包括正式或非正式、内部或外部的制度体系来协调公司与所有利益相关者之间的关系，保证决策的科学性，实现其他公司利益相关者的利益最大化。一般认为，公司治理是确立企业所有权、控制权与剩余索取权的权责配置和运行机制的制度体系，是企业经营管理活动展开的基本制度框架。

现实中，虽然国有企业通过改制在形式上建立起了现代企业制度，但从其控制特点看，却存在与生俱来的制度缺陷。在政府作为国有股的代表和管理者的现行体制下，政府转变职能和退出市场产生的新现象是公司的集团控制。集团控制本质上是一种特殊形式的内部人控制，它是国有企业改制后的法人治理结构形同

虚设的重要根源。因此，针对国有企业集团存在的上述现象，有必要从企业集团治理的视角，对其存在问题的根源进行剖析，并提出相应的改进建议。

1.2 研究方法与基本内容

本研究采用的研究方法主要有：

文献综述法：本研究梳理了中外学者关于企业集团、公司治理以及集团治理方面的理论，总结和评价了各种理论学派的核心思想及其局限性。在考虑中国国有企业集团形成和运行中的特殊性基础上，借鉴以上理论的基本观点展开分析。

比较分析：在本研究中通过比较分析日本企业集团和中国国有企业集团在生成路径、集团结构、机能及经济和社会效果上的差异，较明晰地显现出我国企业集团在结构和运行机制上的缺陷，为提出有针对性的改进措施提供了有力支持。

案例分析：管理的世界包括理论和实践，理论来源于实践也要服务于实践，理论研究要与企业实践紧密联系。因此，论文第三章对集团控制弊病的分析中运用了两个典型案例，力图使研究能够不脱离实际，和企业实践真正地联系在一起。

本研究在综合运用上述研究方法的基础上，主要划分为四个部分。其主要内容如下：

第一章是论文的导论部分，主要介绍本论文的选题背景和意义；论文的研究方法和研究内容以及论文的创新之处。从第二章开始是论文的主体部分，第二章主要对企业集团、公司治理以及集团治理方面的理论进行梳理，为下一步分析中国国有企业集团治理中存在的问题铺垫理论依据。第三章是本研究的核心，目的是要对国有企业集团存在的治理问题进行深入剖析，挖掘其深层原因。此章首先以企业管理体制的变迁为主线，对我国国有企业集团的发展沿革进行了梳理。其次，从行政型治理与经济型治理并存、法人治理结构下集团公司对子公司的控制两个角度，对我国内部人控制的特殊体现——集团控制问题进行了较深入的剖析。最后，以HN电力集团母子公司的关系和中航油（新加坡）公司破产事件两个案例分析，印证了集团控制的弊害，明确了国有企业集团治理改革的必要性。第四章是本研究的结论建议部分，即在理论梳理和对有企业集团治理问题的现实剖析基础上，提出国有企业集团治理体系的改进途径。此章分为三部分，首先提出集团公司与子公司间治理边界确定的一些原则。其次，通过对日本型企业集团形成背

景和治理特征的研究，对中日企业集团在结构、机能和效果等方面进行了比较，指出了一些可能的借鉴方面。最后，以母子公司管控模式的选择为核心，提出了改进国有企业集团治理与管理的可能途径。

1.3 可能的创新点

针对我国国有企业集团中存在的行政干预残存、组织结构混乱、单纯追求规模扩充而轻视营利能力、盲目追求多元化而缺乏核心竞争力等现象，本论文力图从集团治理的角度对其内在深层原因进行剖析，进而提出相应对策。与既存的相关领域研究相比，本文在以下方面具有一定的新意。

第一，在相关理论梳理部分对主流企业理论的治理观进行了批判性借鉴，力图从“企业目标——公司治理的机能——公司治理的主体——治理结构与机制”的思路，对公司治理的内涵进行进一步的挖掘，为后续的对日本企业集团治理模式的借鉴、结合企业战略的母子公司管控模式选择等内容进行铺垫。这一思路应该不仅限于对国有企业集团治理问题的研究，也应适用于公司治理研究的其他领域。

第二，以集团控制为核心概念，从行政型治理与经济型治理并存、法人治理结构下集团公司对子公司的控制两个角度，对我国内部人控制的特殊体现——集团控制问题进行了较深入的剖析，并辅以案例说明。这一点与既存的相关研究成果相比具有一定的新意。

第三，从治理与管理的相互关系角度，分析了在集团治理中具有典型意义的母子公司管控模式选择问题，提出了一些改进国有企业集团治理与管理的可能途径。这一工作比起既存的仅从治理角度或仅从管理角度从事的研究，更全面和接近问题的实质。

第二章 企业集团及集团治理问题的研究进展

2.1 企业集团的机制与特征

2.1.1 企业集团的形成机理：横向结合和纵向整合

1. 企业集团化的理论依据

新古典经济学用分工、专业化优势和规模经济来解释企业扩张的理论。这种理论隐含着一个最基本的假设，就是企业是一个在给定的技术定义之下将原材料转换成产品的生产函数。其功能是把土地、劳动、资本（后来加入技术或人力资源的变量）的要素投入转化为一定的产出。企业的规模扩张就是在企业以此生产函数为前提，追求根据边际效应理论推出的利润最大化的平衡点。

现代企业理论中的“交易费用理论”论述了企业存在的原因。1937年科斯（Coase）在其论文“企业的性质”中，首次用交易费用的概念来解释企业的边界。他认为：企业的显著特点就是作为价格机制的替代物。市场通过契约形式完成交易，而企业则依据权威来完成。企业形成的原因是将市场的交易转移到企业内部，而这种转移使交易成本降低。当企业扩大到如此程度——使得在企业内部再进行一次交易的费用等于同样的交易在市场上完成的费用时，这种互换就会停止，企业的边界就形成了。因此，企业与市场的关系是一种交易成本比较与选择的关系。

交易费用理论与新古典经济学理论的不同之处在于它突破了新古典经济学中对市场交易的不现实规定，即市场交易中不存在成本，交易费用为零的假设。科斯认为：市场交易是有成本的，有时这种成本还很高。使用市场的成本主要是“发现有关价格的成本”。企业取代市场，资源配置由价格分配方式转为数量分配方式，消除了“价格发现”成本。同时，由于企业内部权威，使要素提供者在“某些限度内服从企业主的指挥”，因此避免了每一次要素分配时的谈判成本，但从另一个方面看，企业内部也有成本劣势，就是随着企业内部交易数量的上升，管理活动的边际成本也相应递增。企业之所以产生就是因为企业在内化市场交易的过程中节省了交易费用，交易费用的节省是企业产生、存在以及替代市场机制的唯一动力。企业的边界也正是这种内外成本（交易费用）的均衡点。

不论是分工理论，规模经济理论以及交易费用理论，都对单个法人企业的存在、发展做了较好的解释。总结起来，可以认为：影响企业边界的最主要原因是成本原因。分工理论和规模经济理论是从生产技术的角度上对生产成本进行分析，而交易费用理论却从交易成本和组织结构成本中分析了企业的边界。这种费用可分为可度量的和不可度量的，潜在的和实际的，不确定性的和确定性的几种。企业的边界，应当是综合两种成本的结果。由于各企业的生产力水平不同、管理水平不同、组织形态不同、资产专用性不同、信息流畅程度不同等因素，所以产品相同、市场状况相同，而企业规模完全不同的企业能够同时存在，并同时处于良性发展的状况。

由于交易费用的存在和规模经济的原因，企业有一种不断横向发展和纵向一体化的倾向。但是当一体化达到一定程度后，不论是技术上还是组织成本上都有可能产生规模不经济的可能性。企业为了维持其组织的完整性，即企业与市场的界线保持稳定，必须支付昂贵的组织成本。主体企业开始尝试不把所有的企业一体化，而是将某些企业作为其外部组织，并通过资金、技术或人员等纽带和它们保持较为密切的联系。这是一种介于企业组织和市场之间的一种“中间性体制组织”，即企业通过横向联合形成的垄断性企业联合组织，由企业通过纵向联合而形成的资产专用性强的交易和与大量生产和大量分配相联系的中间性体制组织。对于横向联合而言，垄断而产生的规模经济效益、市场不确定性降低等在一定范围内提高了企业的效率；而对资产专用性强的企业纵向联合，通过降低交易活动中的机会主义行为，提高了约束效率，对处于不利地位的交易者而言，降低了可能遭受的风险；对于大量生产与大量分配相联系的联合，保持了交易的连续性。这种组织，从结构特征和效率特征上看，它表现为这两种形式的某种折衷。外部组织（企业）仍然是单法人结构，它以交易费用与规模经济理论界定自己的边界，保持着相对的独立性。这种企业一方面在组织规模上节约组织成本（也是一种交易费用）；另一方面由于与主体企业的产权关系，在一定程度上又受到主体企业的指导，享有一体化组织的规模、范围和分散风险的经济性，节约了交易成本。这种介于企业组织与市场组织之间的中间性体制组织就是企业集团，企业集团正是一种“以一种新的组织形式来代替完全的企业一体化，以此避免完全一体化所带来的交易费用的上升；以企业集团内“看得见的手”代替市场上那个“看不见的手”，以避

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库